

# Trabajo Fin de Grado

## Outsourcing y las estrategias de reducción de costes

Autor/es

Alejandro Ruiz Gómez

Director/es

Pablo Pascual Andrés

Facultad Economía y Empresa / Grado en Márketing e Investigación de Mercados

2019

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1 Ventajas y desventajas del Outsourcing .....	4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	6
3. OBJETIVOS .....	8
4. ANÁLISIS EXTERNO .....	9
4.1 Entorno general.....	9
4.2 Principales competidores.....	12
4.3 Análisis PORTER.....	14
5. ANÁLISIS INTERNO .....	16
5.1 Análisis de la evolución de la empresa.....	16
5.2 Cartera de productos .....	17
5.3 Servicios.....	20
6. ANÁLISIS DAFO – CAMA .....	22
6.1 DAFO.....	22
6.2 CAMA.....	25
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	27
7.1 Definición de objetivos.....	28
7.2 Planes de acción .....	28
7.3 Ventajas y desventajas en una estrategia de reducción de costes.....	32
8. CONCLUSIONES .....	33
9. BIBLIOGRAFÍA.....	34

## 1. INTRODUCCIÓN

*“Outsourcing o subcontratación podría definirse, como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio.” (Dorban Chacón, 1999)*

Se trata de una actividad extendida por todo el mundo y gracias a la eliminación de barreras y la globalización cada vez más expandida a diferentes países.

Tanto grandes como pequeñas empresas emplean de una manera corriente y continua esta colaboración ya que se ven relacionados y beneficiados diferentes procesos de actividades económicas. La externalización de diferentes procesos productivos pretende en la mayoría de los casos reducir costes de producción o simplemente colaborar con otras empresas que realizan actividades que la propia empresa no realiza.

Los objetivos principales de la subcontratación son:

- Centralización en las actividades propias de la empresa
- Entregar las tareas colaterales a empresas externas
- Reducción de costes
- Reducción de riesgos
- Reducción de manejo de activos
- Reducción de personal directo

Dentro de la subcontratación podemos determinar dos claros agentes diferentes. Por un lado encontramos la empresa principal la cual se encarga de decidir tras un estudio qué actividades quiere externalizar y por lo tanto deben contratar otra empresa para que las realice.

En el otro lado se encuentra la empresa subcontratada, llamada contratista o cliente. Esta empresa es la que se encarga de realizar la actividad o el servicio demandado por la empresa principal.

A priori este proceso de subcontratación parece sencillo pero en realidad es mucho más complejo de lo que parece.

En un primer lugar la empresa principal debe hacer un análisis interno para saber cuáles son las actividades a externalizar para después hacer un estudio de todas las empresas que lo pueden hacer y elegir correctamente sin que suponga pérdidas para la entidad.

Una vez que la empresa principal tiene claro qué quiere externalizar y a quien quiere darle esa labor viene un complejo y largo proceso de negociación donde ambas partes deben estar de acuerdo en los términos del contrato. Este proceso de negociación es vital para que el acuerdo sea fructífero en ambas partes y no se deben dejar aspectos sueltos sin resolver o a libre interpretación.

A continuación veremos algunos ejemplos de aspectos importantes a tener en cuenta durante la negociación:

1. **Decisiones iniciales:** servicios a subcontratar, confirmar la viabilidad financiera del proveedor, duración del contrato...
2. **Terminología:** identificar los equipos y establecimientos para realizar los servicios.
3. **Estructura del contrato:** definir si solo habrá un contrato o varios y si puede dividirse en etapas.
4. **Personal:** determinar si algunos miembros del personal actual del cliente formarán parte del acuerdo de manera temporal o definitiva y definir el grado de indemnización en caso de demanda.
5. **Hardware:** concretar quien es responsable de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios.
6. **Software:** dependiendo de quién se haga cargo de esto determinar los derechos y licencias de cada parte.
7. **Formas de pago:** cómo se calcularán los cargos por el servicio, determinar si se harán cobros por tiempo y materiales, cambios en los servicios e identificar los métodos de pago.

La subcontratación no se debe confundir con la contratación de servicios de una empresa externa. En este segundo caso la empresa contratante simplemente determina qué actividad debe hacer la empresa contratada y esta lo realiza en un tiempo determinado.

El outsourcing se diferencia de la contratación de servicios fundamentalmente por la duración del contrato ya que estos suelen ser de larga duración en el tiempo. También podemos encontrar otros aspectos propios del outsourcing como el intercambio de información, confianza y coordinación e incluso en algunos casos una pequeña cesión de responsabilidad corporativa.

### 1.1 Ventajas y desventajas del Outsourcing

Como en todo proceso económico en el que intervienen varias partes sin exceptuar el de la subcontratación podemos ver aspectos positivos y aspectos negativos que esto conlleva. Tanto en la propia experiencia de varias empresas como en diferentes estudios con resultados comprobados podemos ver en aspectos generales las ventajas e inconvenientes que supone la subcontratación.

#### Ventajas competitivas

1. **Reducción del coste del producto:** Se ha constatado que las empresas que externalizan actividades que no son principales de la empresa y dedican más recursos a estas tienen una evolución muy positiva.
2. **Mejora de la calidad:** El hecho de que una empresa especializada realice actividades de la empresa mejora la calidad del producto y del servicio como por ejemplo, tiempos de entrega, atención al cliente, manejo adecuado de la logística.
3. **Capacidad técnica:** Esto hace referencia a que en ocasiones el personal tiene la posibilidad de estar en contacto con tecnología especializada y poder aprender y nutrirse de ello.
4. **Enfoque de recursos:** Al contratar a una empresa especializada en una actividad el beneficio no solo viene dado por la calidad de este trabajo, sino que también otras actividades realizadas por la propia empresa se ven mejoradas al poner más recursos y atención en ellos.

- 5. Ventajas legales y fiscales:** Las empresas pueden localizarse en zonas del mundo en las que exista otro tipo de legislación a nivel político e impositivo, haciendo ciertas empresas en dichos países atractivas para otros.

### **Desventajas competitivas**

- 1. Elección de empresa errónea:** Si a la hora de contratar una empresa a la que vas a darle cierta actividad la elección no es la adecuada esto puede propiciar que los resultados del outsourcing sean negativos para la empresa.
- 2. El coste reducido:** En algunas ocasiones debido a imprevistos, malas planificaciones o rendimientos deficitarios, la reducción del coste planificada puede no ser la que se esperaba.
- 3. Pérdida sobre el control en la producción:** Al externalizar una actividad y dejar que otra empresa tenga ciertas responsabilidades, unos de los inconvenientes que se debe asumir es la pérdida de control. Aunque se mantenga un contacto y un seguimiento periódico la pérdida de control existe y en mayor o menor medida es asumida.
- 4. Estancamiento en innovación por parte de la empresa externa:** Existe la posibilidad de que la empresa a la que derivamos ciertas funciones no disponga de capital de inversión o cualificación técnica suficiente para continuar con investigación en innovación y únicamente se dediquen a realizar las tareas asignadas sin ningún tipo de progreso en innovación.

Una vez vistos algunos aspectos importantes del outsourcing, el fin de este trabajo es analizar una empresa, en este caso WITTUR Zaragoza, para estudiar la posibilidad de realizar una estrategia de mercado basada en la reducción de costes, apoyada fundamentalmente en la práctica del outsourcing. Para poder llegar a una estrategia eficiente, previamente se analizarán aspectos externos e internos que afectan en la empresa. Después se harán un análisis DAFO y CAMA para poder identificar las áreas a mejorar y centrarnos en los aspectos donde hacer hincapié para la estrategia de mercado.

Una vez elegida la estrategia adecuada, para saber si es posible, haremos una comparativa de algunos datos financieros viendo si es rentable, o si por otro lado la empresa obtiene mejor resultado tal y como lo están haciendo ahora.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**WITTUR** es una empresa que nace en 1968 en Mierberg (Alemania) y se dedica a la **fabricación de ascensores**. En 1977 se expanden y abren oficinas en Pises Bajos y fábricas en Parma (Italia). Pocos años después es cuando llegan a España concretamente en Zaragoza abriendo su primera fábrica en este país en 1980.

En este caso nos vamos a centrar en esta fábrica, la de Zaragoza, pero es importante resaltar que WITTUR a lo largo de los años ha seguido creciendo y expandiéndose, llegando a diferentes países por todo el mundo como Francia (1987), Australia (1991), Turquía y China (1993) y Argentina (2000).

El grupo WITTUR está formada por 16 empresas, 7 centros de competencia y con una red de ventas en más de 50 países, compuesto por 4500 empleados. Esto les ha convertido en una empresa reconocida a nivel mundial con unos ingresos de 777 millones de euros en 2017.

Resaltar que a lo largo del tiempo la apuesta por la innovación ha ido creciendo y siendo importante llegando actualmente a poseer más de 500 patentes a nivel mundial con 126 inventos exclusivos.

En concreto WITTUR Zaragoza es donde vamos a centrar el análisis. Situada en el polígono Malpica, es una empresa que se dedica principalmente, entre otras cosas, a la fabricación de **chasis de cabina y piezas de ascensores** así como todos los componentes que un ascensor requiere como por ejemplo:

- Limitadores de velocidad
- Dispositivos de seguridad
- Hidráulicas
- Accesorios del hueco
- Puertas de piso

WITTUR Zaragoza cuenta con 281 empleados entre oficina y fábrica de los cuales el 82,20% son fijos y el 17,19%. Con un capital de 601.000€ y un EBITDA en 2017 de 27.638,60 €.

La propuesta comercial que ofrece esta empresa se caracteriza por disponer de una amplia gama de productos con una gran fiabilidad. Así como también con un gran desarrollo en soluciones para todos sus clientes y un enorme conocimiento y experiencia a nivel local con asesoramiento, formación y soporte on-line.





### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos principales del trabajo son los siguientes:

- Conocer y mostrar la historia y las actividades principales de la empresa.
- Realizar un análisis general externo de la empresa.
- Efectuar el análisis interno de la empresa, poniendo de manifiesto sus señas de identidad y su perfil estratégico.
- Confeccionar un análisis DAFO, como síntesis de los análisis anteriores.
- Definir una estrategia competitiva basada en la reducción de costes mediante la aplicación del outsourcing.

## 4. ANÁLISIS EXTERNO

Estudiar y analizar el entorno de una empresa es de gran importancia a la hora de establecer cualquier tipo de negocio. La información que obtenemos a través del estudio hace referencia a las condiciones de los agentes que rodean a la empresa. Con estos datos la empresa debe saber cómo evitar las amenazas, y aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno.

Este entorno es más difícil de controlar pues depende de factores que están fuera del alcance la empresa pero que aun así hay que analizar y tener en cuenta para poder adelantarnos a posibles cambios.

### 4.1 Entorno general

*“Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.”* (José Heraclio Cibrián)

Los aspectos fundamentales del entorno general son los siguientes y los agrupamos comúnmente de esta manera (PEST):

- **Factores económicos:** son todos los que tienen que ver con la economía y desarrollo de la empresa. Algunos tienen un carácter más temporal, como las crisis, mientras que otros tienen un carácter permanente, como el grado de desarrollo económico del país y las infraestructuras disponibles.  
Concretamente a WITTUR Zaragoza la crisis en España le ha afectado, pero en menor medida que en otros sectores industriales. El continuo grado de desarrollo obliga a la empresa a estar en continua renovación.

- **Factores socioculturales:** las empresas se ven obligadas a reaccionar adaptándose a los cambios si quiere garantizar su supervivencia. Como por ejemplo pueden ser en los ámbitos de las tendencias de la moda o en los hábitos de consumo.

A priori este factor afecta en muy poca medida ya que el uso de ascensores está completamente integrado en la sociedad y en la forma de vivir de las personas prácticamente en todo el mundo.

- **Factores político-legales:** son aquellas medidas políticas tomadas por el gobierno de un país que influyen en el desarrollo de la actividad económica realizada por cualquier empresa.

Los cambios en medidas de seguridad, mantenimiento y otros aspectos han ido cambiando a lo largo de los años y ha obligado a la empresa a adaptarse.

También puede afectar a WITTUR las diferentes modificaciones que el gobierno pueda realizar en cuanto a permisos, contratos, impuestos etc.

- **Factores tecnológicos:** las mejoras técnicas obliga a las empresas a incorporarlas si quieren mantener su posición en el mercado. Las empresas que no están en continua innovación se dan cuenta que quedan desfasadas.

WITTUR ha sabido mantenerse en la vanguardia ya que es propietaria de varias patentes tecnológicas, lo que le ha ayudado a avanzar.

- **Factores ecológicos:** en estos últimos la empresa se preocupa por el cumplimiento de las normas de seguridad para conservar el medio-ambiente.

Cada vez está más extendido e integrado en los procesos de fabricación proteger el medio ambiente, lo que conlleva un cambio en la fabricación. Esto ha hecho que la empresa haya tenido que modificar algún tipo de proceso productivo para cumplir con las normativas.

Teniendo en cuenta todos estos factores externos a la empresa vemos que es importantísimo estar en continua observación de lo que sucede alrededor de la empresa y no solo fijarse en los aspectos internos de la misma.

En nuestro caso nos vamos a fijar en el entorno de WITTUR Zaragoza en España, dejando a un lado los aspectos que puedan afectar a la empresa en otros países o continentes.

El factor **económico y socio-cultural**, van en este caso de la mano, ya que una sociedad que busca la comodidad en su vida cotidiana, hace que la instalación de ascensores en nuevos edificios y la reparación o modernización donde ya existen, supone que esté en continuo crecimiento.

En la actualidad España es el país con más ascensores de Europa con 19,8 ascensores por cada 1000 personas, por delante de Italia, incluso por delante de Corea a nivel mundial.

Los modelos de ciudad y la estructura de las construcciones de la vivienda que se desarrollan en España han hecho que sean indispensables para los ciudadanos y han permitido favorecer un negocio con cerca de 20.000 empleos directos y un volumen de negocio de unos 2.200 millones de euros.

Sin embargo, unos 500.000 ascensores de los que actualmente funcionan en España tienen más de 20 años de vida.

Por estos motivos el sector del ascensor en España, aunque sea difícil de definir es importante dentro de nuestras fronteras.

A nivel económico este sector ha tenido sus altibajos debido a que va directamente ligado al sector de la construcción y es sabido que por la crisis este se ha visto mermado. Las ventas de cabinas de ascensores o la fabricación de ascensores nuevos en el país también sufrieron una caída por la misma razón. Sin embargo la actividad económica no se vio del todo mermada ya que aunque no se fabricaran tantos nuevos ascensores, los que ya estaban en uso necesitaban tanto arreglos como mejoras de sus prestaciones.

En este sentido van ligados varios factores del PEST. El **político-legal**, a lo largo de los años las normativas sobre todo de seguridad han ido cambiando hacia mayor protección y el factor **tecnológico**, que debido al cambio de estas normas y al continuo desarrollo de innovación ha provocado que el sector del ascensor en España no se viera del todo afectado.

En cuanto a innovación y desarrollo no solo se ha producido un avance para garantizar la seguridad sino también para que vayan más rápido, tengan menos fallos etc. También ha habido un gran desarrollo en los últimos años en cuanto a la manera de fabricar tanto piezas como cabinas y puertas ya que la creciente preocupación con el medio ambiente ha hecho que en el sector se modifiquen procesos productivos en las empresas.

Por último en cuanto al factor **ecológico**, ha hecho que las empresas tengan que innovar en sus procesos de producción para estar más concienciados con las normas de menor contaminación que cada vez están más extendidas en todos los sectores. Las empresas que se han adecuado rápidamente han podido crecer más rápido que otras que les ha costado más.

Como conclusión podemos ver que el sector de los ascensores en España es un sector fuerte y potente ya que no solo está en continua reparación y mejora de sus equipos, sino que también con la recuperación del sector de la construcción se eleva el número de fabricación de nuevos ascensores.

#### 4.2 Principales competidores

Es importante en cualquier ámbito comercial conocer a los competidores más cercanos para poder realizar una estrategia adecuada teniendo en cuenta los datos que podemos encontrar de ellos.

Al centrarnos en WITTUR Zaragoza, los competidores más importantes también estarán concentrados en esta misma área, aunque cabe especificar que WITTUR Zaragoza también son proveedores y suministra piecería a algunas de estas empresas.

1. **SCHINLER, SA:** Se trata de la empresa más importante en el sector con unos activos registrados por un valor de 637.664.000 € y unas ventas de 483.908.000 € en el año 2017. Cuenta con 2.404 empleados y un capital social de 27.801.159 €.

Las principales actividades a las que se dedican son equipar a todo tipo de recintos con elevadores de diferentes tamaños y características como por ejemplo centros comerciales, hoteles, oficinas, zonas residenciales o centros de salud. Se trata de

la segunda empresa con mayor facturación en el sector de toda España y por eso, aunque se trate de un competidor, WITTUR trabaja como proveedor de piezas de ascensor para entre ambos poder llegar a toda la demanda existente.

2. **HIAB CRANES, SL:** Es la segunda y última empresa que se encuentra por encima de WITTUR en cuanto a términos de facturación con unos registros de 39.790.282 € en activos y unas ventas de 79.210.943 € en el año 2017. Está compuesta por 232 empleados y un capital social de 601.000 €.

En este caso la actividad principal no es la fabricación de ascensores o elevadores sino que se dedican a la construcción de grúas articuladas en camión. Pese a la diferencia de actividad se trata de un competidor ya que algunas de las piezas que utilizan para sus grúas sirven para complementar los elevadores o incluso para investigar nuevos diseños.

3. **TAIM WIND SYSTEM, SL:** Esta empresa se encuentra por debajo de WITTUR en cuanto a facturación en el año 2017. Tiene registrados unos activos por valor de 114.051.920 € y unas ventas de 41.060.257 €. Se compone por 259 empleados de los cuales el 94,59% son fijos y un capital social de 10.955.377 €.

Taim wind system se dedica a la fabricación y venta de maquinaria de elevación y manipulación. Se centran en maquinaria de compactación, movimientos de tierras e hidro-limpiadoras entre otras. A priori puede no considerarse competencia debido a su actividad principal, pero al ser un sector tan poco especificado como es el de fabricación de elevadores lo podemos considerar un importante competidor

ya que el uso de estas máquinas o la fabricación de ciertas piezas representan una amenaza y sustituir algunas de las actividades que puede realizar nuestra empresa.

4. **EMESA, SA:** Se trata de una empresa más pequeña y con una facturación en 2017 mucho menor que las anteriores. Aun así sus ventas han aumentado un 9,63% con un capital social de 60.000 €. Cabe destacar que también en 2017 la empresa ha conseguido que el 100% de sus empleados sean fijos sin haber reducido la plantilla.

El principal motivo por el que hay que considerar a esta empresa un rival en el sector no es el capital o la facturación que han obtenido, sino la actividad que realizan. Se dedican fundamentalmente al diseño y fabricación de chasis de cabinas de ascensores, algo que claramente lo define como un competidor a tener en cuenta para WITTUR.

### 4.3 Análisis PORTER

*“Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.” (Michael Porter, 1979)*

A continuación analizaremos estas 5 fuerzas teniendo en cuenta el marco y la posición de WITTUR Zaragoza.

- **Poder de negociación del cliente (MEDIA):** En este caso debemos diferenciar dos tipos de clientes. Por un lado las grandes multinacionales como Schinler a las que se suministra piecería y tienen un poder alto por tener una posición elevada en el mercado. Y por otro lado está el cliente final al cual se le fabrican los ascensores. Estos tienen un poder de negociación bajo ya que la fabricación, instalación y mantenimiento de los aparatos hace que WITTUR tenga una posición ventajosa a la hora de poner los precios.
- **Poder de negociación de los proveedores (MEDIA):** La situación con la que nos encontramos es que en este sector existen muchas pequeñas y medianas empresas que se dedican a suministrar piezas, chapas, sistemas de seguridad que luego WITTUR implementará en sus ascensores. Por otro lado cada empresa está especializada en un sector o ámbito por separado, lo que significa que el poder negociador de los proveedores aumenta y decimos que es medio.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes (BAJA):** Hablando desde la posición de WITTUR situada en un puesto ventajoso, como después haremos referencia en el análisis interno, podemos decir que la amenaza es baja ya que los nuevos competidores es difícil que se sitúen al nivel de la empresa.

- **Amenaza de productos sustitutos (BAJA):** El ascensor como tal tiene muy pocos productos que pueda realizar su función con las mismas condiciones. Además WITTUR cuenta con muchas patentes propias que hace que sus ascensores y todos sus sistemas complementarios sean prácticamente exclusivos.
- **Rivalidad entre competidores (ALTA):** Aunque la posición de la empresa es media-alta, la rivalidad entre los competidores es muy elevada. Todas las grandes empresas están en continua innovación y esto hace que el que se quede atrás irá bajando posiciones rápidamente. Y al tratarse de un producto tan específico cualquier detalle decantará al cliente entre una empresa u otra.



## 5. ANÁLISIS INTERNO

En un mundo de planeación estratégica continua como en el que nos encontramos, el análisis interno cobra una importancia capital para el buen funcionamiento de cada empresa. Las posibilidades que nos encontramos para analizar son enormes, por eso es imprescindible saber qué aspectos debemos evaluar para poder mejorar el rendimiento.

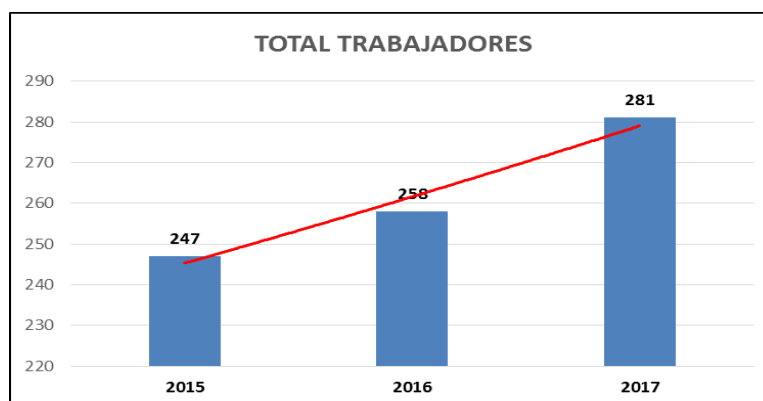
Gracias al análisis interno debemos ser capaces de identificar las posibles debilidades y fortalezas que presenta nuestra empresa para poder planear acciones sobre ellas y mejorar la eficacia y los resultados actuales.

*“No planear es planificar el fracaso” (Alan Lakein)*

### 5.1 Análisis de la evolución de la empresa

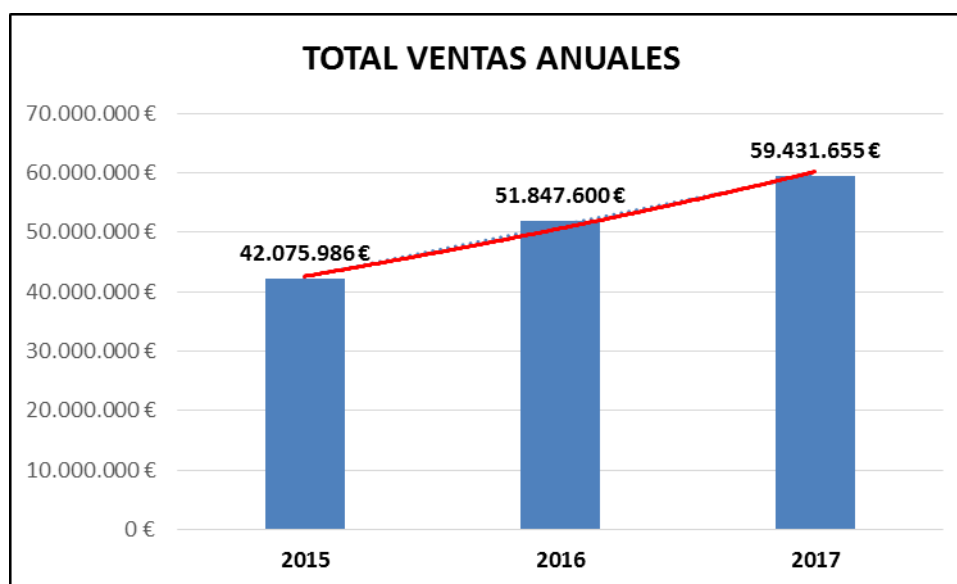
En la actualidad WITTUR Zaragoza, se encuentra en una posición cómoda en la que su estructura empresarial interna funciona favorablemente, pero de cara al futuro se plantean una serie de cambios en la estructura corporativa, que permita avanzar y progresar para que la compañía tenga un alcance mayor, logrando así estar mantenerse y avanzar en los mejores puestos del sector.

En Julio de 2015 se incorpora dentro de la propia fábrica de Zaragoza una torre de pruebas de 31 metros para poder realizar las mediciones precisas en cada caso. Esta apuesta en I+D supuso un impulso en la cantidad de mejoras y eficiencia técnica de la empresa. Desde entonces la empresa ha ido aumentando el número de trabajadores tanto de contrato fijo como temporal.



En 2016 WITTUR Zaragoza recibió el premio honorífico durante la celebración del XX Aniversario de los Premios a la Excelencia Empresarial en Zaragoza (Aragón, España). Recibió este importante reconocimiento por su gran contribución a la industria local y por haber sido la primera empresa galardonada cuando el Instituto de Desarrollo de Aragón inició estos Premios.

La continua mejora en los procesos de producción e innovación en I+D ha tenido sus resultados reflejados en las ventas viendo su crecimiento en la siguiente tabla.



## 5.2 Cartera de productos

En todo análisis interno es importante profundizar y prestar atención a la cartera de productos que ofrece la empresa para así poder identificar fácilmente qué nichos de mercado somos capaces de abastecer actualmente, a cuales podemos intentar llegar en un futuro y cuales tenemos que descartar por diferentes motivos.

A priori la mayoría de las empresas tienen claro cuáles son sus productos y en qué mercado están integrados, pero esto no es así. Las entidades se acomodan en lo que hasta el momento les ha funcionado, sin tener en cuenta posibles imprevistos y mucho menos nuevas áreas comerciales donde sus productos se podrían incluir.

Hay veces que después de evaluar la situación y encontrar un nuevo mercado se analiza la situación y no se lleva a cabo por diferentes motivos. Por un lado está el coste tanto en personal o en infraestructura que se debe hacer para entrar y por otro lado entre otros motivos una de las razones por las que se suele decidir no dar este paso es porque la empresa aunque tenga la infraestructura necesaria, no se ve capaz de satisfacer la nueva demanda, lo que supondría un problema para la empresa y sobretodo una pérdida importante tanto de imagen como de confianza con el resto de clientes.

En este caso WITTUR Zaragoza se nutre de Grupo WITTUR, una entidad extendida por todo el mundo como ya hemos comentado. Esto es una ventaja frente a otras empresas locales ya que en algún momento específico se han realizado que la fábrica de Zaragoza no está habituada a hacer.

Dicho esto nos centramos en la cartera de producción de WITTUR Zaragoza. En este caso no se tratan de productos dirigidos al consumidor final, sino que aquí, en esta fábrica de realiza la composición de partes fundamentales de ascensores que luego montarán en su totalidad en otra fábrica.

**1. Puertas de cabina:** Son las puertas que se abren y cierran del ascensor, están totalmente acopladas a la cabina del propio ascensor.

- Eco Bus: Hojas principalmente fabricadas en acero inoxidable AISI 441.
- Neptuno: Puertas con hojas de cristal templado recto con laminado plástico.
- Luna: Versión redonda con hojas de cristal templado con mecanismo arriba y abajo.

**2. Puertas de piso:** En este caso son las puertas que abriríamos desde la planta para poder entrar al ascensor. Son unas puertas que no forman parte del cuerpo del ascensor pero que también tienen una importancia fundamental en el correcto funcionamiento y seguridad.

- Augusta EVO: Puerta diseñada para el uso residencial.
- Hydra: Su amplia variedad de ejecuciones permite su uso para cualquier tipo de aplicación, desde edificios de uso residencial hasta edificios de oficinas y hoteles.
- Pegasus: Una puerta capaz de resistir un alto tráfico en hoteles, edificios públicos, hospitales y centros comerciales.

**3. Sistemas de apertura y cierre de las puertas de cabina:** Como su nombre indica son los sistemas integrados normalmente en la parte superior de la cabina que hace que las puertas del ascensor se abran y cierren automáticamente, en el momento adecuado y con total seguridad.

- Augusta EVO ECO:
- Hydra PLUS:
- Hydra PLUS CAR DOR:
- Hydra PLUS UD:
- Hydra PLUS 300:
- Pegasus PLUS:

El funcionamiento y las prestaciones de todos estos diferentes tipos de sistemas son similares y lo que varía entre un modelo y otro es casi siempre el tipo de cabina que se instala. La elección también depende de alguna característica específica como el ahorro energético, monitorización o mantenimiento. Se está trabajando en la compatibilidad entre todos los sistemas para facilitar al cliente la elección en cada caso concreto.

### 5.3 Servicios

Como la mayoría de las empresas WITTUR Zaragoza cuenta con una serie de servicios o actividades internas no directamente integrados en la cadena de producción. Estos servicios tienen un valor crucial y muchas veces es descuidado ya por falta de tiempo, interés o porque no se conoce realmente el margen de mejora y la importancia de estas actividades.

En toda entidad donde se realizan varias actividades complementarias o simultáneas, es muy importante invertir tiempo y análisis para que todo encaje perfectamente con la mayor precisión posible y así conseguir el mejor rendimiento global posible.

Una mala ejecución de estos servicios puede llegar a tener importantes consecuencias negativas. En el mercado donde nos encontramos hoy en día, cualquier detalle puede marcar la diferencia entre que el cliente elija a la competencia y se decida por nosotros. También una mala ejecución de estos servicios puede suponer la pérdida de clientes habituales.

A veces la responsabilidad no recae únicamente en la en la empresa principal. Unos son servicios realizados por parte la propia empresa y otros donde las funciones las realiza una empresa contratada de forma externa.

Actividades realizadas por WITTUR:

- Atención al cliente
- Almacenaje
- Sistemas de informáticos
- Mantenimiento

Ejemplo: Una mala atención al cliente puede terminar en la pérdida de un cliente y generar desconfianza en los demás.

Actividades realizadas por empresas externas:

- Seguridad
- Limpieza
- Transporte
- Operador logístico
- Asesoría fiscal

Ejemplo: La elección de una empresa de limpieza que no realiza bien su labor puede afectar al deterioro temprano de las máquinas y que la producción sea deficiente.

## 6. ANÁLISIS DAFO – CAMA

Ambos análisis son complementarios, para realizar una investigación de los aspectos que afectan a la empresa es muy recomendable hacerlos de manera conjunta. Por un lado con el DAFO veremos los aspectos importantes a tratar y por otro con el CAMA daremos soluciones y planes de acción para afrontar las presentes y futuras acciones para mejorar los resultados de la empresa.

Nuestro propósito con este estudio será:

*“1. La forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno.*

*2. La urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.”* Duncan y otros (1998)

### 6.1 DAFO

*“El análisis DAFO de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización.”* (Juan Martín 2018).

Después de haber realizado el análisis externo e interno de WTTUR Zaragoza a continuación se va a realizar un análisis DAFO donde vamos a prestar especial atención en los aspectos que nos pueden servir para realizar en el siguiente apartado una estrategia competitiva de la mejor manera posible.

<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia del grupo WITTUR.</li> <li>- Sede central fuera de España.</li> <li>- Nula diversificación en nuevos productos.</li> <li>- Poco aprovechamiento en algunas grandes inversiones.</li> </ul>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes competidores mejor posicionados.</li> <li>- Aumento del poder negociador de los proveedores.</li> <li>- Escasas nuevas aplicaciones a los productos.</li> <li>- Posible compra o adhesión con otro grupo o empresa.</li> </ul>
<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grado de innovación y multitud de patentes.</li> <li>- Centro logístico en Zaragoza bien comunicado con el resto de España.</li> <li>- Más de 35 años de experiencia en el comercio local.</li> </ul>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento económico en los últimos años.</li> <li>- Continua renovación de equipos antiguos.</li> <li>- Capacidad estructural y logística adecuada para crecer.</li> </ul>

**DEBILIDADES:**

- WITTUR Zaragoza es parte de un grupo mayor y las decisiones o resultados del grupo en general hacen que se produzcan cambios imprevistos.
- La sede central se encuentra en Alemania, lo que hace un poco más costosa la transmisión de información y diálogo.
- No existe diversificación en productos porque ya se encargan en otras entidades del grupo la elaboración de otros productos.
- Ha habido grandes inversiones dentro de la fábrica que no se han explotado de la mejor manera posible.

**AMENAZAS:**

- La competencia de las grandes empresas situadas en España están mejor posicionadas en la actualidad.
- El aumento del poder negociador de los proveedores puede llevar a aumentar el gasto de aprovisionamiento para la elaboración del proceso productivo.



- Se trata de un producto tan específico y generalizado que es muy difícil encontrar nuevas aplicaciones en el mercado.
- Como ya ha ocurrido en otras ocasiones cabe la posibilidad de que se produzca una adhesión o compra por parte de otro grupo y afecte a la fábrica de Zaragoza.

**FORTALEZAS:**

- Como se ha comentado anteriormente, una ventaja competitiva importante es que poseen de multitud de patentes exclusivas frente a la competencia.
- La fábrica al estar situada en Zaragoza tiene una buena red de comunicación con el resto de España.
- La cantidad de años que la empresa se ha dedicado a lo mismo ha hecho que la experiencia en el sector local les proporcione muchos beneficios.

**OPORTUNIDADES:**

- En España se ha producido un crecimiento o recuperación económica, lo que favorece el sector de la construcción, directamente relacionado con nuestro sector, en este caso la fabricación de ascensores.
- Lo que el mercado ofrece es que los productos antiguos necesitan renovación, haciendo que no se detenga la producción.
- WITTUR Zaragoza está completamente adecuada para dar un salto en el crecimiento de sus instalaciones.

Como conclusión del análisis DAFO vemos claramente que WITTUR Zaragoza se encuentra en una posición ventajosa por explotar tanto internamente como en el mercado porque aunque en los últimos años haya crecido y haya subido en los puestos del sector todavía tiene margen de mejora.

Por otro lado vemos que aparte de que la competencia es alta y otras empresas tienen sus sedes aquí en España, lo que les supone una desventaja, al depender de la actividad de grupo WITTUR extendido por todo el mundo, están un poco condicionados a la hora de tomar decisiones propias ya que no solo depende de ellos.

## 6.2 CAMA

El análisis CAME es la herramienta que permitirá definir el plan estratégico de una empresa, una vez creada matriz DAFO.

Es una herramienta indispensable si quieres sacar el máximo partido de las conclusiones del DAFO. Muy a menudo, se realizan análisis de situación de un negocio, se extraen ciertas conclusiones, pero no se pone en práctica ninguna estrategia.

CAME son las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; es decir:

- Corregir las debilidades propias de tu negocio, como factores interno.
- Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado para tu negocio.
- Mantener las fortalezas intrínsecas de tu negocio.
- Explotar las oportunidades que te brinde el mercado.

Dentro del análisis, es importante seleccionar las estrategias que vamos a elegir para mejorar los resultados de la empresa. En este caso las formaremos de manera teórica o con un fin orientativo ya que existen muchos más condicionantes para llegar a realizar dichas estrategias.

- 1. Estrategia Defensiva:** Son aquellas que conectan las fortalezas con las amenazas detectadas en el DAFO para asentar estratégicamente la posición en el mercado. WITTUR Zaragoza tiene menor posición frente a sus competidores siguiendo creciendo en innovación y aprovechando la experiencia en el sector ya que llevan más de 35 años en él. Por otro lado el aumento del poder de negociación de los proveedores de piezas y otros suministros les puede afectar de manera considerable. Para afrontar esta situación lo que está haciendo y deberá seguir haciendo es continuar explotando la buena comunicación de Zaragoza para conseguir proveedores adecuados ya que los tiene una zona amplia para encontrarlos.
- 2. Estrategia Reorientación:** Para corregir las debilidades de la empresa, una propuesta, aunque difícil y arriesgada, será tener mayor independencia con el grupo, no a nivel de la compañía, sino a la hora de poder tomar decisiones sin tener que consultarlas y que tengan que ser aprobadas. Esto lo que hará es explotar las

oportunidades del mercado que aparezcan de forma inmediata y aprovechar las inversiones con tiempo adecuadamente.

- 3. Estrategia Ofensiva:** Explotar oportunidades y mantener fortalezas conjuntamente. WITTUR tiene una gran capacidad de crecimiento estructural, lo que junto con el crecimiento del mercado y recuperación del sector inmobiliario supone un aspecto a tener en cuenta. Siguiendo con la continua innovación y la estratégica posición de Zaragoza, tiene una oportunidad para poder expandir sus ascensores e innovaciones y sin duda incluirlos en nuevos edificios, hospitales, hoteles y demás construcciones que se van a hacer próximamente.

## 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

*“Una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.*

*El objetivo último de la estrategia competitiva es dejar atrás a los rivales de la industria, sentando las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema.” (Michael Porter, 1980)*

Podemos clasificar las estrategias de una empresa en tres tipos diferentes: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

- 1. Liderazgo en costes:** Consiste en reducir los costes de producción que normalmente deriva en una disminución en los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. Los nuevos activos de esas ventas o los derivados de esa reducción de costes, se invertirán en mejorar aspectos que requieren mayor atención y desembolso.
- 2. Diferenciación:** Este método se centra en comercializar el producto o servicio de una manera distinta, que parezca único en el mercado. Un aspecto fundamental que cobra mucha importancia en esta estrategia es la marca. Esta se encargará de la diferenciación frente a los competidores. La investigación de público y mercado, diseño y calidad son aspectos a tratar fundamentales.
- 3. Enfoque:** Se trata de una estrategia en la que la empresa se centra en un público concreto. De esta manera, la marca se hace más eficiente, enfocada en aspectos clave de ese público objetivo. Definir unos términos concretos del producto a comercializar, implica menos gastos de producción y a la vez una mayor eficiencia.

## 7.1 Definición de objetivos

En este caso, donde la empresa sujeta a estudio es WITTUR Zaragoza, la estrategia que vamos a elegir es la estrategia de liderazgo en costes. Para concretar más, diferenciaremos objetivo principal y objetivos secundarios, dependiendo de lo que queremos conseguir mediante esta estrategia.

**Objetivo principal:** - Conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia.

**Objetivos secundarios:** - Reducir costes sin perder calidad en los productos.

- Mejorar resultados del EBITDA.
- Mejorar Amenazas y Debilidades.
- Potenciar Fortalezas y Oportunidades.
- No perder control sobre los productos.

## 7.2 Planes de acción

Se puede afrontar una estrategia de liderazgo en costes de diferentes maneras y métodos, en nuestro caso particular para conseguir lograr los objetivos planteados, hemos enfocado la estrategia en la aplicación de Outsourcing, comúnmente llamado subcontratación. Por lo tanto que la clave estará en externalizar actividades de la empresa que no formen parte de su actividad principal.

De una manera general lo que queremos conseguir, es reducir el coste de fabricación de la empresa. Esto lo intentaremos conseguir; liberando o mejorando actividades y destinando recursos a otros sectores para mejorar el funcionamiento y los resultados de la empresa.

En la actualidad las actividades principales de WITTUR Zaragoza son la fabricación de componentes, cabinas, puertas, para maquinaria de elevación y manipulación.

Para poder enfocar el plan de acción de una manera más efectiva y lograr los objetivos marcados, se ha mantenido alguna conversación con algunos dirigentes de la empresa. Tras varios encuentros se llegó a la conclusión de no externalizar más actividades de las que ya están.

Los motivos son claros; las actividades principales de la empresa componen el grueso de los actuales trabajadores. Un cambio en estas actividades supondría en primer lugar el despido de muchos trabajadores y es algo que la empresa no solo no se plantea, sino que como hemos visto el número de empleados contratados por la empresa aumenta cada año.

Otro de los motivos por los que se ha descartado subcontratar actividades principales de la empresa; es porque si se hiciera, se perdería control sobre los productos y debido a que son propietarios de muchas patentes, dificulta que una empresa externa se encargue de esto.

Por tercero y último, la entidad ha subcontratado hace poco algunas actividades que antes no lo estaban y hasta el momento no se plantean subcontratar más.

Llegando a la conclusión de que las principales actividades de la empresa no se externalizan, había que enfocar la estrategia de reducción de costes, contratándose en el resto de actividades que si lo están.

A grandes rasgos, podemos diferenciar cuatro grandes bloques de subcontrataciones:

1. **Subcontrataciones productivas:** 350.000 € al año. Las principales tareas que se subcontratan son pintura de piezas 150.000€ /año, así como Corte y mecanizado de piezas 85.000€/año.
2. **Operador Logístico:** 350.000 € al año. Se subcontrata el almacenaje y manipulación de parte de nuestro producto terminado fuera de nuestros almacenes.
3. **Servicios generales y asesorías:** 700.000 € al año. Estos costes englobarían diversos servicios: Limpieza, jardinería, vigilancia, recepción, control de accesos, asesoría legal (laboral, fiscal y mercantil), elaboración de nóminas, servicio médico, servicio de comedor y servicio de autobús.
4. **Subcontratación de personal:** 3.500.000 € al año, incluyendo tanto personal productivo como personal logístico y en menor medida personal relacionado con la producción (calidad, ingeniería de procesos, mantenimiento).

En la actualidad WITTUR Zaragoza tiene unos gastos de subcontratación de aproximadamente 4.900.000 € al año.

Para obtener una ventaja competitiva, intentando ser líderes en costes, esta cantidad de subcontratación debe reducirse. Al diferenciar estos grandes bloques se van a proponer diferentes acciones para cada uno de ellos, siempre teniendo en cuenta la medida en que la empresa está o no dispuesta a cambiar las condiciones actuales.

- **Subcontrataciones productivas:** El corte y mecanizado de piezas es en la actualidad de manera parcial, dentro de la empresa también se hace cuando es necesario de manera puntual. La propuesta es que estas tareas las ejerza por completo una empresa externa y que además de corte y mecanizado se incluya pulir y realizar un seguimiento de que las piezas que se envían a nuestra fábrica estén en correcto estado. Esto provocaría por un lado el aumento del gasto en subcontratación pero con un contrato a largo plazo, negociado y estudiado detenidamente con ciertas condiciones de fidelidad y garantías de un buen servicio, WITTUR obtendría un servicio mucho más completo por menor cantidad que realizarlo puntualmente y así los propios empleados estarían liberados de estas actividades pudiendo centrarse en sus labores cotidianas.
- **Operador Logístico:** En este bloque la propuesta es que el almacenaje de las piezas sea completo por una empresa, que no se repartan los recursos dedicados a esto y así también reducir los costes del personal dedicado al mantenimiento de las piezas almacenadas en la fábrica. En la empresa solo deberán estar en la fábrica el tiempo necesario hasta que se transporten al lugar de almacenaje. Con esto no se obtendrá una reducción de costes considerable ya que los recursos destinados serán los mismos. Las ventajas que se obtendrán son: un menor deterioro hasta su transporte y la liberación de espacio de la fábrica para poder utilizarlo como convenga.
- **Servicios generales y asesorías:** Se han propuesto varias acciones en algunas actividades. Que una misma empresa se encargue de más de una actividad para así reducir el gasto. El ejemplo que se ha llevado a cabo hace poco es limpieza y vigilancia. Reduciendo el gasto total un 5%. Recepción y control de accesos son actividades que puede asumir una sola empresa y no dos como en la actualidad, reduciendo así el coste.

Otra propuesta es realizar un estudio y en el caso de que sea necesario la reorientación de las rutas de autobús para aprovechar al máximo las plazas de los mismos.

- **Subcontratación de personal:** Este es el bloque que supone más coste de subcontratación por lo que se proponen varias medidas efectivas y que la estrategia tenga éxito.

Como ya se ha dicho antes, eliminar la contratación de personal externo y que sean las propias empresas con las que trabajamos quienes realicen ciertas tareas. Aumentando el gasto por un lado pero reduciéndolo aquí, el ahorro en coste es importante.

Lo que también queremos obtener reduciendo la contratación muchas veces puntual de personal es que las empresas con las que trabajemos tengan mucha más implicación en todo el proceso productivo, así WITTUR podrá destinar tanto recursos monetarios como personales en áreas que necesitan mayor atención.

Para concluir, todas estas medidas son propuestas y una vez llevadas a cabo pueden o no ser viables ya que sobretodo en la negociación de nuevos contratos no solo depende de nosotros, sino también de la empresa que se va a encargar de las actividades.

Si se llevan a cabo estas propuestas se van cumplir los objetivos marcados.

- Se reducirán costes sin perder calidad ya que no se busca emplear peores materiales para los productos.
- Reduciendo costes de producción de mejorará el resultado del EBITDA.
- Los recursos derivados de la reducción de costes se emplearán para invertirlos en todos los aspectos del DAFO, en mayor o menor medida dependiendo de las necesidades.
- No perder control sobre los productos recaerá en la correcta negociación de los posibles nuevos contratos con las empresas externas. Que una empresa aumente su actividad en nuestras piezas no significa que perdamos control siempre y cuando lleguen en las condiciones pactadas previamente.



### **7.3 Ventajas y desventajas en una estrategia de reducción de costes**

Como en toda estrategia que se elija por una empresa para obtener una ventaja competitiva existen pros y contras con los que debemos contar y tener en cuenta a la hora de llevarla a cabo.

No todas las empresas pueden hacer las mismas estrategias debido a las características internas y del mercado en el que se encuentran.

#### **VENTAJAS**

Trabajar con costos reducidos, permite a la empresa:

- Lograr mayor volumen de ventas.
- Obtener márgenes de utilidad superiores.
- Sostener y aguantar guerras de precios entre la competencia.
- Empezar diversas políticas de precios, pues una empresa que logra el éxito con esta estrategia es debido a que tiene costes menores, lo que le permite bajar los precios agresivamente para eliminar a la competencia.

#### **DESVENTAJAS**

- Cierta pérdida de control en la producción.
- Cesión de responsabilidad en empresas externas.
- Manejo incorrecto del contrato implica problemas a corto y largo plazo.
- Resta de flexibilidad a la empresa a la hora de tener que adaptarse a cambios en la demanda o la tecnología.

## 8. CONCLUSIONES

En una empresa dedicada al sector del montaje y fabricación de ascensores, en este caso la competencia es muy fuerte aunque la demanda del mercado se grande.

La evolución de WITTUR Zaragoza ha sido positiva en durante los último años, llegando a ser una entidad importante en el sector.

Al ser parte de un grupo mucho más grande, repartido por todo el mundo y teniendo su sede central fuera de España, las acciones se ven limitadas y ralentizadas. Por otro lado saber que detrás existe una entidad muy grande y respalda tus decisiones da una seguridad y tranquilidad importante para lanzarte en nuevos proyectos. Ser parte de un grupo tan grande también tiene la ventaja de poder nutrirte del conocimiento y avances de las otras fábricas y viceversa.

Un aspecto fundamental es la gran cantidad de patentes que tiene esta empresa, pudiendo así crecer y tener una ventaja sobre la competencia.

El mercado de los ascensores a pesar de los años de crisis ha sido constante en cuanto a fabricación e innovación.

Han surgido dificultades a la hora de poder llevar a cabo una estrategia competitiva tan específica centrada en el outosourcing, ya que la empresa tiene claro que por el momento no van a externalizar las actividades principales de la empresa.

También dado que en la subcontratación no sólo depende de uno mismo y de los resultados del mercado, sino también de las empresas con las que colaboras, los resultados son difíciles de asegurar y también de cuantificar.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

(S.M.E.), I. D. S., 2019. *elEconomista.es*.

Available at: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2822.html>

APD, 2018. *apd.es*.

Available at: <https://www.apd.es/estrategia-de-liderazgo-en-costes/>

Bonilla, E. L. F. & A. A., 2015. Ventajas y desventajas de la subcontratación. En: *La subcontratación en México*. México: s.n.

Desconocido, 2015. *planeacionstrategica.blogspot.com*.

Available at: <http://planeacionstrategica-2015.blogspot.com/2015/06/importancia-del-analisis-interno.html>

EMESA, 2019. *sgmesa.com*.

Available at: <https://www.sgemesa.com>

FXTRADER, 2010. *emprendices.com*.

Available at: <https://www.emprendices.co/outsourcing-y-benchmarking/>

Galán, J. S., 2019. *economipedia.com*.

Available at: <https://economipedia.com/definiciones/subcontratacion.html>

Gómez, O. M., 2012. Outsourcing. *Universidad para la comeracion internacional (UCI)*.

HIAB, 2019. *HIAB.com*.

Available at: <https://www.hiab.com>

Infoautonomos, 2019. *infoautonomos.eleconomista.es*.

Available at: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

Lara, A. E. J. J. & J. R., 2019. *academia.edu*.

Available at: [https://www.academia.edu/28418964/Entorno\\_general\\_de\\_la\\_empresa](https://www.academia.edu/28418964/Entorno_general_de_la_empresa)

Leiva, M. R., 2015. Las 5 Fuerzas de Porter. En: *Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago de Chile: s.n.

Martin, J., 2019. *cerem.es*.

Available at: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Riquelme, M., 2018. *webyempresas.com*.

Available at: <https://www.webyempresas.com/estrategia-liderazgo-en-costos/>

SCHINDLER, 2019. *schindler.com*.

Available at: <https://www.schindler.com/es/internet/es/home.html>

Ying, W., 2016. ¿Por qué tiene España tantos ascensores?. *EL MUNDO*.